

Peter F. Drucker

ドラッカーの カスタマーリ論

マネジメントの哲人は「顧客創造の本質」をこう解き明かした。



ドラッカー学会理事・事務局長 井坂康志

1 ドラッカーは顧客をどう見たか

顧客は誰か

ドラッカーの考え方では、大切なのは競争ではない。自らの力をふさわしく展開し、実現し、成就していくことである。それを組織的かつ体系的に可能とするのがマネジメントである。

マネジメントの役割には本業、人、社会的責任がある。だが、それだけでは単なるコンセプトに過ぎない。では、具体的な成果を促し、自らを実現、成就していくには何を考えるべきなのか。

キーワードは「顧客」である。

ドラッカーが『現代の経営』(ダイヤモンド社刊)で、事業の本質を「顧客の創造」としたのは、まさにそこである。だが、ドラッカーにおける顧客は範囲が広い。組織の内外かかわりなく、事業によって影響を受ける人々すべてを顧客と呼ぶ。

この顧客を鍵概念として、ドラッカーは7つの領域、あるいは8つの領域で目標を設定せよと言う。複数の領域で目標を設定し、相互のバランスを図りながら、同時的かつ全体的に追求していく考え方だが、後のバランス・スコアカード*のルーツとなり、キャプランとノートンの二人が体系化したコンセプトとなった。

*バランス・スコアカードは、ロバート・S・キャプラン(ハーバード・ビジネス・スクール教授)とデビッド・ノートン(コンサルタント会社社長)が1992年に『Harvard Business Review』誌上に発表した業績評価システム。

7つの領域

では、7つの領域とは何か。第1にマーケティング、第2にイノベーション、第3に生産性、第4に人材、第5に物的資源、第6に資金、第7に社会的責任

である。そして「条件」としての利益である。いずれも核をなすのは顧客である。

ここでもまったくもって彼ららしいのが、利益を「条件」として挙げていることである。条件とは目標ではない。

組織においても同じである。利益は目標ではない。条件である。利益がなければ組織は存続できないが、利益を目標に組織が存在するわけではない。しかも、利益とは存続の条件というだけでなく、明日さらに顧客を創造する条件もある。したがつてマネジメントには、7つの目標と1つの条件があるということができる。

それらにあっても、部分のみの最適化であってはならない。とくに利益だけに焦点を当てる経営は、必ず他の7つの領域を弱らせ、細らせ、腐らせ、長期的には破綻させる。

それがマネジメントの機能であって、部分最適でなく、全体としての最適化が図れたときに、単に利益を超えた意味での「富の創出能力」が最大化されることになる。

では、目標を考えるうえでの最初のポイントは何か。あらゆる組織にとってもっとも重要なことが、「自らの顧客は誰か」と問うことであるとドラッカーは言う。この問いに答えを与えるのは、見かけほど簡単ではない。

顧客は変化してやまない

創造的に経営しているにもかかわらず、地盤沈下していくことがある。顧客の定義が陳腐化してしまったのである。しかも、顧客の変化に応じて、目標は変わっていく。上げられた成果とともに質量

も変化していく。目標と達成を相互にフィードバックしながら、自らの強みを研磨し、さらなる成果のフィールドを見出していく。これがマネジメントの醍醐味である。

自らの顧客は誰かに加え、顧客がやがてどのようになるかも明らかにしておかなければならない。

究極的には、顧客は誰かを決めるものは顧客自身である。顧客にとっての価値、欲求、現実が、事業の何たるかを決める。

それでは、顧客を知るための方法は何か。外へ出て、見て、聞くことである。重要な情報は組織の内部ではなく、外部にある。

2 マーケティングの考え方

顧客自身に聞く

顧客は外部の存在であるとの視点はドラッカーにとって、大切なもののひとつである。

企業の例ではないのだが、ドラッカーに学び、メガチャーチという巨大教会を組織したことで名を成したボブ・ビュフォードという人がいる。

実際に外部へ出向き、聞いてみると、ということにまつわるエピソードがある。

ビュフォードは、巨大教会の設立者として著名な、ハイベルズ師に話を聞いたときのことを次のように回想している。

「最初におこなったことが、一軒一軒をノックして回ることだった。数ヶ月の間、週6日、1日8時間、痛む手でドアをノックし続け、たったひとつの問い合わせを投げかけた。『教会に入っていますか？』」

答えが「イエス」なら、お礼を言い、次の扉をノックする。「ノー」なら、重ねて聞く。「おそれ入りますが、行かない理由をうかがってもよろしいでしょうか？」

大半の答えが「ノー」だったことに、さほどの想像力は要しない。

うち7割ほどは、教会への苦言を口にしたという。ハイベルズ師は彼らの反応を整理してみた。2つのことが浮かび上がった。

第1が、頻繁に献金を要求されることだった。そして第2が、何から今まで退屈で、何もかもが一緒、「自分にかかわりのあるものがまったく見当たらない」とことだった。

ハイベルズ師はこの苦言を糧に新しい教会をつくっていくのだが、まさにドラッカーの言うマーケティングのお手本ともいべき行動である。

そのためには、自ら外に出ていき、話を聞く。たつ

たこれだけのことが、教会に行かなかつた多くの人たちの集うメガチャーチを大成に導いたのである。

マーケティングの理想

ポイントは、自然体で顧客の声を聞くこと。

ドラッカーは、マーケティングの理想は販売活動を不要にすることと述べている。販売活動は半ば強制的に自らをねじこむ。対して、マーケティングは顧客の目線に立つ。顧客と同化する。何も足さないし、何も引かない。売り込む必要がない。

武道でも自然体は身体運用の基本である。環境と静かに通電する。微弱な刺激に俊敏に動けるようになる。マーケティングの理想である。

自然体はイノベーションにも通じる。環境にオープンであるから、変化に敏感になる。

イノベーションに成功する人は例外なく保守的だとドラッカーは言う。保守的な人は日々をシンプルな繰り返しのうちに生きる。繰り返す結果として、変化を知覚する。

繰り返しのない人には、昨日と今日の違いさえ目にとまらない。

たとえば、毎日同じ電車で通勤する人は、日々環境を知覚でスキャンする位置にあるから、昨日と今日の違いが手にとるようにわかる。努力の必要はない。フィジカルにわかる。

自然体で生きている人には変化が見える。逆に、あくせく走り回る人には大切なものが何も見えない。自然体であるならば、資源や才能などなくても十分に生き延びうる。環境に対してオープンな感度を持つことほど確実な生存戦略はない。

強くある必要はない。鋭くある必要もない。ドラッカーはこれを柔道戦略と呼ぶ。弱くとも生き延びる方法である。創造的模倣とも言う。ソニーがアメリ



井坂康志氏はドラッカーに最後に会った日本人ジャーナリスト。2005年5月、カリフォルニア州クレアモントの自宅でインタビューをした。

いつ、いつも同じ倦怠が起こると即断するのと変わりない。

相手がひとつの行動基準で行動すると考えるのは、非現実的であるばかりか、愚かである。相手の知性を低く見積もっている。

有能な参謀は、敵国の知性や情報収集能力が自国より高いものと想定する。すぐれた棋士も同じである。相手が自分より愚かだとはじめから想定するのは、自らが愚かなのだ。相手の知性は高めに想定しなければならない。顧客が相手ならなおさらといふべきだ。

顧客は変わっていくのが当たり前

それともうひとつ、顧客がどんなときも首尾一貫した存在でなければならない理由などない。

ドラッカーは言う。

「まったく異なる2つの役割において、同一の基準を使わないことこそ、合理的な人間にとっての唯一の合理的な態度である」(『創造する経営者』ダイヤモンド社刊)

あのときあのようない行動をとったのだから、この次もあるような行動をとるだろうと考えるのは、尺度を単一に限定する人間側の勝手な臆見である。偶然、うさぎが切り株にぶつかってくれたからと

顧客創造のポイント

では、顧客に対するときもっと大切なのは何だろうか。目線がそれである。ドラッカーは見る人だった。目がドラッカーにとっての中心的な器官だった。ドラッカーが観察を自らのレゾン・データル(存在理由)としたのは、そのためだった。たとえば—。

- ・観察することが、顧客の期待や望むものを探る第一歩である。
- ・観察を意識的に行うことで、ふさわしい素材も手に入れられるようになる。顧客の価値と現実を知ることができるからである。
- ・顧客の目に現に映っているものを観察することが、マーケティングのための基本的活動となる。

先ほどの引用「マーケティングの理想は、販売活動を不要にすることである」はまさに「目線を合わせる」ことによって可能になる。顧客と目線がひとつに融合してしまえば、売り込む必要がない。水が上から下に流れるように、ごく自然に顧客は製品やサービスを受け入れてくれるようになる。

このようなドラッカーの観察法はとてもパワフルなものであるが、基本にある考え方はシンプルなものばかりである。重視する姿勢は2つある。

観察の技法

1つ目は、「観察はひとつの仕事なのだ」と知ることである。現実に観察は立派な仕事である。プロの仕事である。

大方の予想に反して、観察は簡単な仕事ではない。それというのも、人は見たつもりになっていることがあまりに多い。あなたは毎日使っている愛用品、たとえば時計やボールペン、ネクタイピンをじっくり見たことがあるだろうか。1分以上見続けたことがあるだろうか。どのような特徴があり、どのような形状をしているか理解し、言葉にできるだろうか。

一度、心を空にして、いつさい口をきかずに、自分がいつも使っているマグカップを1分間見つめてみてほしい。どんな模様をしているか、どんな

シミがついているか、取っ手の角度はどうなっているか……。

いかに今まで何も見ていないかを知ることになるはずである。

目はいわば脳の出張所である。まずはしっかりと観察することがひとつの仕事なのだということを意識することは、必要最低条件と考えてよい。

アウトサイド・イン

ドラッカーが重視する2つの姿勢は、アウトサイドの目線をもちながら、インサイドに入っていくことである。ドラッカーはそのことを「アウトサイド・イン」、すなわち、外部にいながら内側に入していくて見る能力と呼んだ。作家の村上春樹は、このことを「他人の靴に足を入れてみること」と表現している。

「アウトサイド・イン」は、緊張を伴いながらも、質の高い観察を生む。質の高い観察は質の高いコミュニケーションの源となる。

ドラッカーは数度来日して、実業人の会合で講演している。私は主催した方の話を聞いたことがあるが、次のような事前要請を受けたという。

- ・会合に出席する方々の人数、属性、関心領域などを詳細に教えてほしい。
- ・彼らが何を求めて自分の話を聞きにやってくるのか、わかるだけ教えてほしい。
- ・参加する企業の情報を教えてほしい。

顧客満足のために、観察の前段階として聞き手の目線についての事前情報を可能な限り集める。それが観察のための基本行動である。良質な事前調査は、現場でのさらなる観察の精度を高めてくれるからだ。

精神』ダイヤモンド社刊)

顧客はときにはまったくの謎である。どうしてそのような行動をとったのかは、本人にさえわからない。そういうときに念頭に置いておくと便利な考え方がある。ドラッカーのものと同じ種類の思考用具なので紹介しておきたい。

コナン・ドイルによるシャーロック・ホームズのシリーズ最初の作品『緋色の研究』からの一節である。

「奇異な事柄はつねに推理の妨げどころか手がかりになってくれる。(略) もっとも肝心なのは、逆向きに遡って推理する能力だ。これは大いに役立つうえ、すぐぶる簡単に身につく術でもあるんだが、一般にはあまり活用されていない」

現在ある状況が未来にどうなるかというのは、誰にでもわかる。たとえば、商店街がさびれてシャッターを下ろすところが増えているのを見て、商店街のさらなる衰退を予見するのはたやすい。

しかし、現在にいたるまでの過去の時点でどうしてここに商店街が形成されたのか、あるいは何がここに商店街を形成させたのかを問う人は少ない。これがホームズの言う逆向きの推理である。現在から過去に向かって後戻りしていく思考である。

このように逆向きに考えていくとき、「わからないこと」「理解できないこと」自体が考えるためのヒントになってくれることが少なくない。ドラッカーは言う。

「顧客の、不合理に見える側面を尊重しなければならない。不合理に見えるものを合理的なものとしている顧客の現実を見ることこそ、顧客を市場や顧客の観点から見るためのもっとも有効なアプローチである。これこそ、市場に焦点を合わせた行動をとるためのもっとも容易なアプローチである」(『創造する経営者』)

ものごとの「わからなさ」は理解のための障害ではなく、反対に理解にいたる最短の道ということである。

なぜなら、不合理に見えるということは、行動のなかに「未知なるもの」が存在することを暗示しているからだ。未知なるものが、顧客の一見不合理な行動を基礎づけている。ならば、未知なる要因を探し出すしかない。

そのための方法は何だろうか。ここでも言うべきことは同じである。観察するしかないとドラッカーは言う。ホームズも現場を見るまではいつさいの仮説を立てなかった。自らの仮説に自分自身が取り込まれてしまい、結局遠回りしてしまうからである。

「現場を見よ」が顧客の「不合理性」に対するもつ

とも確実な行動である。さらには現場に出かけて行き、顧客に聞くことだと言う。

予期せぬ成功

「企業が売っていると考えているものを、顧客が買っていることは稀である」(『創造する経営者』)とさえドラッカーは言う。たとえば、実際に世に出したら、予想もしなかった人たちが買い、予想もしなかった使い方をすることがある。ドラッカーは徹底的に観察すべきはそこにこそあると言う。

予期せぬ成功は企業活動ではごく日常である。ある発展途上国で原動機付き自転車を発売したら、まったく売れなかった。しかしエンジンだけはよく売れた。水利のための汲みポンプとして使っていた。そこに着想を得て市場を創造した、さらには農業革命まで引き起こした、などというのが予期せぬ成功の典型例である。

顧客は誰かを知るには企業という箱から出なければならない、というのがドラッカーによる究極のメッセージである。それは外の世界で起こることだからだ。

企業は製品・サービスの提供を通じて、顧客を創造する。顧客とは、社会全体のいわば代理人である。社会から派遣された者である。ドラッカーが事業の目的を「顧客の創造」と述べ、彼のマネジメントに伴う一連のツール的コンセプト——マーケティング、イノベーション、戦略等々——はひとつの例外もなく、「顧客の創造」を核として発展してきた。

だとすれば、顧客創造が社会的責任の遂行そのものだということになる。逆に言えば、顧客創造の失敗は社会的責任の遂行に失敗したというよりも明らかな証拠であるということになる。

もし顧客創造に失敗し続けるならば、社会という舞台からの退場を勧告されることになる。これがいわゆる「倒産」という現象である。冒頭に述べたように、企業は顧客創造の成否にあって、利益というわかりやすい「条件」を持つ。顧客創造に失敗した企業が自動的に退場を宿命づけられるのは、企業という組織が持つもっともすぐれた特質であると言えるのはそのためである。

井坂 康志 (いさか やすし) Profile

ドラッカー学会理事・事務局長。ドラッカー翻訳の第一人者である上田惇生先生とともに「ドラッカー学会」を立ち上げた。2014年上田先生との共著『ドラッカー入門新版——未来を見通す力を手にするために』(ダイヤモンド社)を発刊。最新著書は『ドラッカーフィードバック手帳——自らをマネジメントする』(かんき出版)。ものづくり大学特別客員教授、早稲田大学社会連携研究所招聘研究員等。

3 「予期せぬ成功」を利用する

奇異な事柄

顧客が単一の尺度でしか動かないと考えるのもまったく非現実的である。尺度自体を自分が勝手にねつ造したにもかかわらず、それに基づいた行動をとらない相手を責めるのはまったく馬鹿げたこ

とである。ドラッカーは言う。

「顧客は合理的である。顧客が不合理であると考えることは危険である。それは、顧客の合理性がメーカーの合理性と同じであると考えたり、あるいは、同じでなければならぬと考えたりするのと同じように、危険である」(『イノベーションと企業家